

0- 795705

На правах рукописи



КУЛЕБАКИНА ЛЮДМИЛА ЕВГЕНЬЕВНА

**ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург – 2011

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Научный руководитель –	доктор экономических наук, профессор Бочаров Владимир Владимирович
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Сергеева Ирина Григорьевна
	доктор экономических наук, профессор Никифорова Вера Дмитриевна
Ведущая организация –	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт- Петербургский государственный университет сервиса и экономики»

Защита состоится «22» декабря 2011 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.237.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу: 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, аудитория 3040.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Автореферат разослан 21 ноября 2011 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



Евдокимова Н.А.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования определяется тем, что в условиях рыночных отношений динамичность экономических процессов требует адекватных перемен в приемах и методах планирования деятельности малых предприятий торговой сферы, максимального учета и использования их внутреннего потенциала и внешних возможностей. В таких условиях особая роль в решении проблемы устойчивого функционирования малых организаций отводится важнейшему этапу управления финансами – оперативному финансовому планированию.

Сегодня малое предпринимательство представляет весьма важную часть отечественной экономики, без которой дальнейшее формирование и развитие социально-хозяйственной инфраструктуры страны нецелесообразно. Малый бизнес чрезвычайно эффективен во многих секторах экономики, обеспечивающих занятость населения и требующих эффективного управления, быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

Проведенный анализ финансовых аспектов развития малых организаций в России и за рубежом показывает, что:

- в России малым предприятием считается предприятие с объемом выручки от 60 до 400 млн. руб. или от 2 до 13,3 млн. долл. США. В США к малым предприятиям относят организации с выручкой от 10 до 100 млн. долл. США в год, что соответствует крупным предприятиям в Российской Федерации;

- в России, по оценкам правительства, доля малого бизнеса в общем объеме ВВП составляет примерно 15-17% (несколько лет назад она не превышала 12%). Это – не только самый низкий показатель среди крупных экономик мира, но и худший показатель для всех стран с «экспортно-сырьевой» моделью развития. Доля малых предприятий в ВВП США составляет 52%, в странах ЕС – 67%, Японии – 55%;

- в США на малые фирмы приходится 54% всех занятых, в странах ЕС трудится свыше 70% работающего населения, в Японии – 78%, в России – 16,9% общего количества занятых в экономике;

- факторами успешного развития малого бизнеса в США является государственная финансовая поддержка, которая выражается в существовании программ гарантий кредитов, систем обеспечения долгосрочными кредитами и микрокредитами (от 500 долларов). На финансовое образование из государственного бюджета направляется 5 миллионов долларов в год.

В России в соответствии с принятой программой предоставляются субсидии малому бизнесу. Государство готово оказывать помощь малому бизнесу только в определенных пропорциях, например, 60% от суммы должен обеспечить сам бизнесмен, а 40% готово предоставить государство.

В современной экономике России доминирующее положение интересов принадлежит крупному бизнесу и монополиям, но не малым предприятиям. Воздействие внешних факторов и рисков на деятельность субъектов малого предпринимательства не снижается, что усложняет процедуру финансового планирования. В этой связи предметом конкуренции между малыми предприятиями становятся не только рынки сбыта продукции, но и качество внутрифирменного планирования. Чем эффективнее система организации и формирования планов, в том числе

финансовых, контроля их исполнения, тем больше оснований у малого предприятия сохранить и усилить свою конкурентную позицию на рынке.

В условиях динамичности и неопределенности окружающей среды значение долгосрочных финансовых планов снижается, и напротив, значение оперативного финансового планирования увеличивается. Конечно же, отрицать необходимость стратегического финансового планирования всецело, нельзя. Рациональным решением будет использование общих направлений развития бизнеса сроком на 3-5 лет и конкретных планов на срок до 1 года.

В этой связи наибольшую важность, с теоретической точки зрения, приобретает раскрытие содержания оперативного финансового планирования, а с практической – построение эффективной системы оперативного финансового планирования.

Степень изученности проблемы. Значительное место в исследовании вопросов финансового планирования отведено в работах зарубежных экономистов: А. Апчерча, М. Беррады, Дж. Дамбровски, К. Друри, М.А. Поукокка, А.Х. Тейлора, Д. Терри, Д. Хана, А. Хопвуда, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Хоупа, Г. Хэтфилда, Дж. Шима и т.д. В отечественной литературе вопросами бюджетирования, как современной технологии финансового планирования занимались М.Н. Авсянников, М.М.Алексеева, Е.А. Бадюкина, В.В. Бочаров, В.В. Гамаюнов, А.П. Дугельный, А.Е. Карпов, В.Е. Леонтьев, Н.П. Радковская, М.В. Романовский, Н.В. Ружанская, И.Н. Самонова, К.В. Щиборщ. Исследованием истории развития бюджетирования в России занимались такие авторы, как А.З. Бобылева, О.Г. Кулакова, В.В. Хохлов, Л.С. Шаховская и др. Практические аспекты финансового планирования на базе бюджетирования на российских предприятиях освещены в книгах Т.В. Сизовой, В.Е. Хруцкого, а также в статьях Р. Р. Борисова, П. Боровкова, А. Вихрова, И. Горшунова, Н. Евдошенко, О. Зиминой, Т. Колташова, Ю. Лаврентьева и т.д.

Вместе с тем, вопросы развития систем оперативного финансового планирования на малых предприятиях остаются недостаточно разработанными. Большинство теоретических и практических источников посвящено финансовому планированию в крупном и среднем бизнесе. Вопросы же финансового планирования на малых предприятиях рассматриваются поверхностно, или наблюдается простой перенос опыта внедрения бюджетирования в крупных компаниях. Работы зарубежных авторов, представляющие безусловный интерес, требуют адаптации к специфике деятельности российских организаций малого формата.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является изучение и анализ трудов российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам оперативного финансового планирования на малых предприятиях, разработка методических положений и практических рекомендаций по развитию системы оперативного финансового планирования на базе бюджетирования. В рамках реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- выявить особенности оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы на основе организационных и экономических особенностей данной отрасли;

- определить особенности реализации принципов при формировании системы оперативных финансовых планов на малых предприятиях торговой сферы;

- учитывая особенности малых предприятий, разработать структуру бюджетов;

- предложить технологию составления операционных бюджетов, являющихся основой формирования финансовых бюджетов малой организации;

- предложить процедуру разработки инвестиционных бюджетов малой организации торговой сферы;

- разработать конкретные рекомендации нормативов и показателей деятельности малой фирмы, характеризующие ключевые бизнес-процессы.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов постановки системы оперативного финансового планирования на малых предприятиях как элемента финансового менеджмента.

Объектом исследования являются малые организации сферы торговли Орловской области.

Теоретическую базу исследования составили труды российских и зарубежных ученых в области теории финансового менеджмента, финансов организаций, работы, посвященные вопросам организации и внедрения финансового планирования на малых предприятиях, научные статьи в экономических журналах, по теме исследования, а также в области современного состояния субъектов малого предпринимательства;

Методологической основой исследования послужили диалектический, логический, аналитический и ситуационный методы и приемы, опросы специалистов, обобщение, анализ и синтез теоретического и практического материала.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, регламентирующие деятельность субъектов малого предпринимательства, статистические сборники Госкомстата РФ, материалы научно-исследовательских Центров (Корпоративной социальной ответственности; Предпринимательства; Стратегического маркетинга и инноваций и т.д.), Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), материалы научно-практических конференций, данные финансовой отчетности малых предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и практическом решении вопросов, связанных с постановкой и внедрением оперативного финансового планирования на малых предприятиях на базе бюджетирования.

В процессе исследования получены следующие наиболее существенные результаты, определяющие научную новизну исследования:

- выявлена специфика оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы на основе организационно-экономических особенностей данной отрасли;

- обобщены принципы планирования и определены особенности их реализации при формировании системы оперативных финансовых планов на малых предприятиях торговой сферы, применение которых позволит повысить уро-

вень научной обоснованности оперативного финансового планирования на данных предприятиях;

- в результате системного анализа и обобщения отечественных и зарубежных исследований, с учетом особенностей малых предприятий торговой сферы в диссертации разработана структура бюджетов для малого бизнеса;

- учитывая специфику управления финансами малых предприятий, в диссертационном исследовании предложена схема составления операционных бюджетов, являющихся основой формирования оперативных финансовых планов;

- предложена процедура составления инвестиционных бюджетов для малых предприятий торговой сферы;

- выдвинуты конкретные рекомендации нормативов и показателей деятельности малой фирмы, характеризующие ключевые бизнес-процессы.

Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в том, что положения, сформулированные в работе, существенно дополняют и углубляют существующую на сегодняшний день научно-теоретическую базу в области финансового планирования, развивают теоретические подходы к определению способов организации и внедрения оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы в процессе подготовки специалистов в области финансов для малого бизнеса, в практической работе экономистов и бухгалтеров, а также в возможности использования малыми предприятиями предложенных методик формирования финансовых планов, отвечающих целям малого предпринимательства. Материалы диссертации могут использоваться в процессе преподавания соответствующих разделов дисциплин «Финансы», «Финансы предприятий», «Финансовый менеджмент» и других специальных дисциплин.

Апробация результатов исследования. Выводы и рекомендации диссертации обсуждались и получили поддержку на межвузовских научно-практических конференциях: 3-я международная научно-практическая конференция «Место и роль России в мировом хозяйстве» (г. Воронеж, 27-28 ноября 2008 г.); XLVII отчетная научная конференция за 2008 год (г. Воронеж, Воронежская государственная технологическая академия, 24 марта 2009 г.), Межвузовская научно-практическая конференции «Перспективы развития северных территорий России: социально-экономический аспект» (г. Санкт-Петербург, ГОУ ВПО РФ Государственная полярная академия, 26 мая 2011 г.), а также на конференции молодых ученых «Проблемы и перспективы устойчивого развития Российских предприятий» (г. Санкт-Петербург, ГОУ ВПО РФ Государственная полярная академия, 15 ноября 2011 г.).

Разработанные методические и практические рекомендации исследования приняты к внедрению и частично внедрены в ООО «Парус», ООО «Фаворит», ООО «Гермес» (справки прилагаются).

Теоретические положения диссертационной работы использованы автором при проведении учебных занятий по дисциплине «Финансы».

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 10 печатных работах общим объемом 2,76 п.л. (авторских – 2,46 п.л.), в том числе две статьи в рецензируемых журналах ВАК (1,19 п.л.).

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из следующих частей: введение, три главы, заключение, библиографический список использованной литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, указываются цель и задачи работы, определяются предмет и объект исследования, раскрывается научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты организации оперативного финансового планирования на малых предприятиях» проанализированы современные подходы к определению оперативного финансового планирования и бюджетирования; определены отраслевые особенности управления на малых предприятиях торговой сферы, влияющие на систему внутрифирменного финансового планирования; исследована система управленческого учета, как основа информационного обеспечения финансового управления.

Во второй главе «Формирование методического обеспечения оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы» изучен опыт зарубежных систем учета и финансового планирования, исследовано современное состояние финансового планирования на отечественных организациях малого формата. Обоснованы научные и практические рекомендации по использованию классификации оперативных финансовых планов на малых предприятиях.

В третьей главе «Совершенствование оперативного финансового планирования на базе бюджетирования» разработаны рекомендации по внедрению финансового планирования, учитывающие специфику малого предприятия, а также по совершенствованию существующего оперативного финансового планирования на базе бюджетирования.

В заключении обобщены выводы и предложения по результатам исследования.

В приложении приведены регламент оперативного финансового планирования, форматы оперативных финансовых планов (бюджетов) и т.д.

II. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДУЕМЫЕ В ДИССЕРТАЦИИ, ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Теоретические аспекты организации оперативного финансового планирования на малых предприятиях.

Малые предприятия являются неотъемлемой частью рыночной экономики. Как показало исследование, для субъектов малого предпринимательства характерны: высокая эффективность, мобильность, гибкость, способность к функционированию в любой отрасли экономики, как ответ на неудовлетворенные нужды населения.

На основе проведенного в диссертационном исследовании анализа выявлены организационно-экономические особенности функционирования финансов малых предприятий торговой сферы:

- малые торговые организации выступают как связующее звено между такими важными стадиями воспроизводственного процесса, как производство и потребление, обеспечивая при этом его непрерывность и законченность, т.е. завершают кругооборот общественного продукта;

- в зависимости от характера деятельности, назначения в составе малых предприятий могут выделяться организации розничной торговли и оптовой;

- в процессе деятельности торгового предприятия не создается дополнительной потребительной стоимости, она увеличивается за счет затрат общественного труда, приводящего к увеличению издержек обращения;

- ввиду того, что выручка от реализации поступает преимущественно в наличной форме, работники торговли несут личную материальную ответственность за сохранность денежных средств, а это непосредственно вызывает необходимость в усилении финансового контроля;

- финансовое состояние малых предприятий торговой сферы зависит от таких факторов, как длительность времени реализации товаров (оборачиваемость товаров), а также оптимальность издержек обращения. В связи с этим, основными показателями деятельности малых предприятий торговой сферы являются: оборачиваемость товаров, издержки обращения, валовой доход, прибыль, рентабельность.

Оперативное финансовое планирование в сфере малого предпринимательства – это совокупность последовательных действий (процессов), как основных видов систематической деятельности, подверженных скользящим корректировкам и направленных на достижение эффективности в мобилизации финансовых ресурсов для устойчивого развития малого бизнеса, их распределения и использования с целью обоснования инвестиционных решений и выбора источников финансирования, представленных в форматах финансовых и операционных бюджетов, принятых в конкретной малой организации.

В связи с вышеизложенным, в диссертации сделан вывод о необходимости постановки и внедрения оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы.

В диссертационном исследовании выявлено, что малоформатные предприятия с позиций оперативного финансового планирования являются достаточно специфичными. Специфика обусловлена принципами оперативного финансового планирования, адекватно отражающими этот процесс в малых фирмах:

- 1) целенаправленность оперативного финансового планирования;
- 2) обоснованность оперативного финансового планирования;
- 3) эффективность оперативного финансового планирования;
- 4) экономичность оперативного финансового планирования;
- 5) непрерывность оперативного финансового планирования.

В диссертации определено, каким образом, приведенные принципы влияют на оперативное финансовое планирование в малом бизнесе.

Целенаправленность оперативного финансового планирования. В рыночных условиях хозяйствования различия между крупными и малыми предприятиями в вопросах, связанных с целеполаганием определяются тем, что первые формируют рыночную конъюнктуру, а вторые подстраиваются под нее. Если малая фирма

нашла свою нишу, то на первом этапе необходимо закрепиться в рыночной и конкурентной среде, и затем обеспечить ее [фирмы] функционирование на основе стандартных оперативных решений и дальнейшее развитие.

Выбор цели малого предприятия является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия решений. В соответствии с тем, какая цель выбрана, будут формироваться планы развития фирмы, разрабатываться прогнозы, а также, устанавливаться, какие и когда должны быть достигнуты результаты. Цель – это стержень, вокруг которого формируется управленческая и финансовая деятельность.

В результате исследования сделан вывод о том, что в целом российские малые предприятия в вопросах целеполагания соответствуют требованиям рынка. Иногда возможность предвидеть и моделировать будущие изменения в большей степени определяется не масштабом бизнеса, а его принадлежностью к той или иной отрасли. Поэтому фирмы малого формата подчас могут успешнее спланировать деятельность, чем средние, а то и крупные предприятия.

Обоснованность оперативного финансового планирования. Общее содержание данного принципа приводит к необходимости использования системного подхода, предполагающего рассмотрение целостного режима функционирования и развития малоформатной организации. Системный подход выражается в необходимости представления малой организации как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга субъектов, и являющейся частью более крупной системы. Следовательно, в объектив наблюдения попали основные макрофакторы, региональные и внутренние факторы, влияющие на необходимость обоснованного оперативного финансового планирования.

Макрофакторы, которые оказывают влияние на финансовые результаты в процессе деятельности можно разделить на способствующие или препятствующие развитию малого предпринимательства:

1) Факторы, способствующие развитию: снижение инфляции; снижение ставки рефинансирования; уменьшение налоговой нагрузки; стабилизация курса рубля; общее состояние экономики, промышленности.

2) Факторы, тормозящие развитие: неразвитость отношений собственности; незащищенность предпринимателей; непредсказуемость политической ситуации в стране; монополизм товарных рынков; низкий уровень платежеспособности населения.

Перечисленные факторы относятся к внешней среде и, малая организация не может оказывать влияния на них, однако их следует учитывать при постановке систем оперативного финансового планирования на базе бюджетирования и выполнения процессов планирования.

Региональные факторы, также относятся к факторам внешней среды и неподвластны малому бизнесу. Они также подразделяются на две группы – препятствующие и способствующие развитию субъектам хозяйствования. К ним следует отнести экономическую, политическую и социальную стабильность. Политика в области обеспечения малых предприятий определяется как федеральными, так и региональными властями, однако именно региональные могут либо

ухудшать, либо улучшать условия развития малоформатной экономики. Здесь следует отметить такие мероприятия, как: совершенствование системы государственной поддержки на местах; развитие соответствующей инфраструктуры, включающей создание информационно-технологических центров, бизнес-инкубаторов, развитие лизинга оборудования, микрофинансирование и т.д.

Анализ внутренней среды предполагает определение важнейших элементов, которые могут оказать решающее влияние на достижение поставленных целей. Внутренняя среда изучается по следующим направлениям:

- 1) Кадровая политика;
- 2) Информационное обеспечение;
- 3) Организационная структура и менеджмент;
- 4) Финансовый менеджмент.

Принцип эффективности оперативного финансового планирования заключается в существовании на малом предприятии такого варианта реализации товаров и услуг, при котором в условиях ограниченности используемых ресурсов достигается наибольший экономический эффект при планировании и использовании финансовых ресурсов.

Принцип экономичности тесно связан с принципом эффективности и предполагает использование экономических критериев при выборе плановых решений из множества возможных вариантов и при оценке экономических последствий от реализации плановых решений на малом предприятии. Учитывая, что объекты планирования многофакторные, динамично изменяющиеся, то в процессе принятия плановых решений трудно найти оптимальное решение, поэтому на базе выбранных экономических показателей определяют наиболее приемлемое, рациональное, в условиях функционирования малого предприятия.

Согласно принципу непрерывности, процесс оперативного финансового планирования на малом предприятии осуществляется систематически в рамках установленного цикла; разработанные планы непрерывно сменяют друг друга.

2. Формирование методического обеспечения оперативного финансового планирования на малых предприятиях торговой сферы.

Для малых предприятий, на наш взгляд, процедура составления финансовых планов (бюджетов) должна быть максимально облегчена с тем, чтобы система бюджетирования не представляла собой существенную проблему, осложняющую бизнес. Это означает, что подготовка и исполнение бюджетов в облегченном виде должна обеспечивать простоту в реализации и не требовать значительных затрат. В данном случае под упрощенным видом будем понимать систему оперативного финансового планирования, построенную с учетом особенностей малой фирмы, специфики ее деятельности, поставленных целей. Именно постановка задач и определение целей финансового планирования являются первым шагом в направлении построения систем оперативного финансового планирования.

Проведенный анализ состояния финансового планирования на малых предприятиях Орловской области позволил сделать следующие выводы:

- на многих предприятиях финансовое планирование находится в зачаточном состоянии;

- в других случаях наблюдается отдаленность системы финансового планирования от целей бизнеса;
- отсутствуют рациональные структуры управления, взаимосвязи и четкое взаимодействие между организационными звеньями компании;
- неверно определяются финансовые результаты бизнеса;
- не проработаны или полностью отсутствуют методики оперативного финансового планирования;
- отсутствуют регламентирующие документы, единые формы финансовых планов и управленческой отчетности;
- отсутствуют мероприятия по осуществлению контроля и анализа исполнения финансовых планов и пр.

Для целей эффективного управления в перестройке нуждается организационная структура малого предприятия. Малые организации до сих пор имеют организационную структуру, построенную по функциональному типу, они зародились как узкоспециализированные, управляемые самим владельцем бизнеса с очень ограниченным ассортиментом продуктов, реализуемых на узком рынке. Из-за отсутствия рациональных организационных структур постоянно возникают проблемы с недостаточно отлаженной системой оборота первичной документации. Отсюда следует низкая оперативность в получении информации о текущей хозяйственной деятельности, ее недостоверность, которая приводит к нереальности формируемых планов, к проблемам реализуемости принятых планов, к вопросам комплексности и прозрачности.

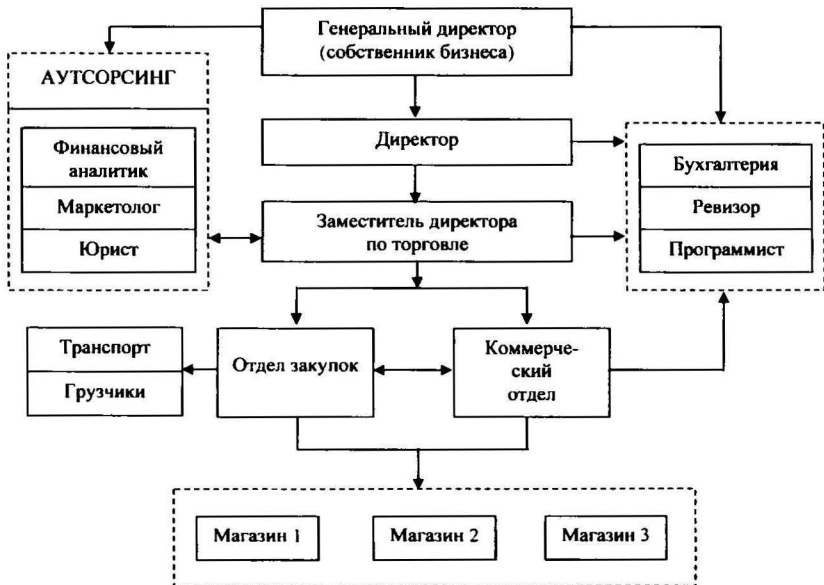


Рис. 1. Предлагаемая модель организационной структуры смешанного типа для малых предприятий торговой сферы.

В связи с этим, в диссертации предложена к применению новая организационная структура управления малым бизнесом (рис. 1), которая будет способствовать реализации следующих целей:

- повышение ответственности и самостоятельности в принятии решений, организации работы подразделений и фирмы в целом;
- принятие решений оперативное, а главное, обоснованное;
- рациональное распределение должностных обязанностей между работниками управленческого аппарата, включая директора (собственника бизнеса), в результате – улучшение качества принимаемых решений.

Как показало исследование, одной из основных целей оперативного финансового планирования является обеспечение координации различных организационных функций, что и находит свое отражение в порядке составления бюджетов.

На наш взгляд, применительно к малым предприятиям, наиболее эффективным методом построения системы оперативного финансового планирования будет методика бюджетирования посредством выделения бизнес-процессов. Отметим, что в диссертационном исследовании определены пять основных бизнес-процессов: закупка товара, продвижение товара на рынок (маркетинг), продажа товара, послепродажное обслуживание и само управление (рис. 4).



Рис. 4. Ключевые бизнес-процессы малого предприятия торговой сферы

Техника составления бюджетов предусматривает 6 этапов, последовательность формирования которых определяется руководителем малой фирмы (рис. 2). При этом на 1-3 этапах составляются различные планы и операционные бюджеты, на 4-6 этапах непосредственно формируются финансовые бюджеты, которые позволяют эффективно управлять финансами.

Первым шагом при формировании основных бюджетов является разработка бюджета продаж, как основного плана, влияющего на составление всех остальных планов в общей системе планирования. Сбыт продукции – это один из важнейших бизнес-процессов, протекающих в исследуемой компании. От эффективности данного процесса во многом зависит конечный финансовый результат всей малой организации. Данный бизнес-процесс достаточно сложен с точки зрения

бюджетирования и эта сложность заключается в самом планировании продаж. Факторы, на которые следует обратить внимание при планировании продаж – это спрос покупателей на данный вид товара, категории покупателей, ярко выраженная сезонность, возможность увеличения выручки и прочие.

При формировании бюджета продаж на малых торговых предприятиях необходимо ориентироваться на:

- фактические продажи предыдущих лет;
- желаемый рост продаж в планируемом периоде;
- прогнозируемые продажи абсолютно новых групп товаров;
- сезонность продаж.

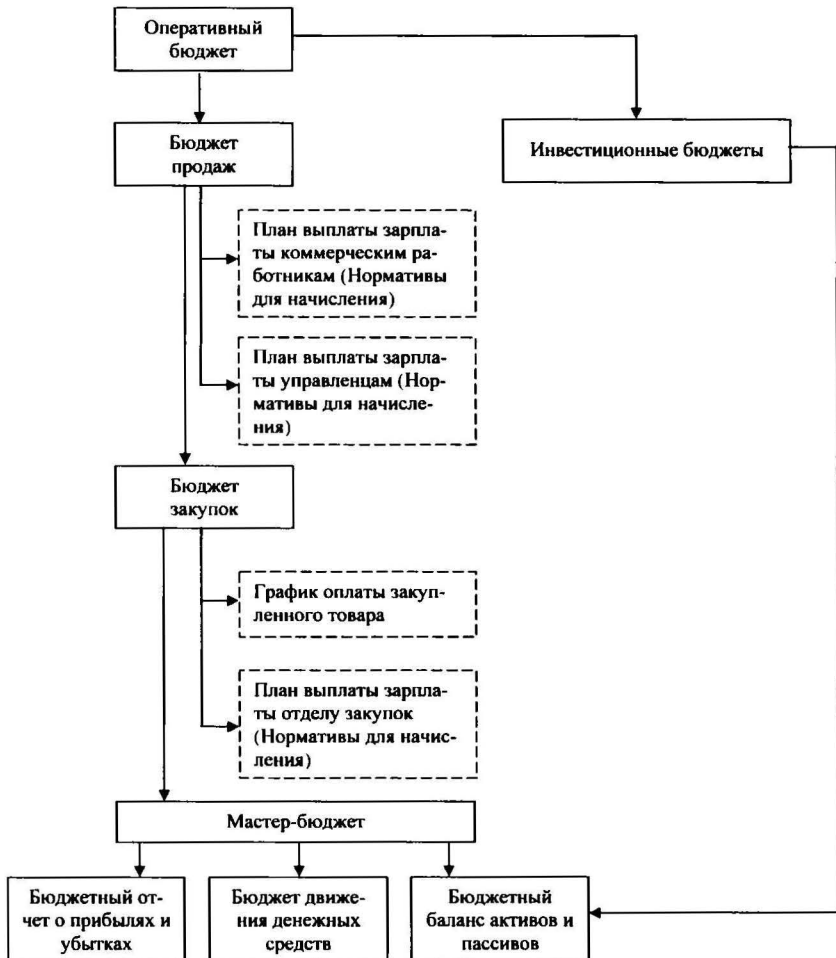


Рис. 2. Алгоритм формирования оперативных финансовых планов (бюджетов) малого предприятия торговой сферы

Ориентируясь на фактические продажи прошлых лет, рассчитываются коэффициенты сезонности по магазинам. Эти коэффициенты характеризуют отношение фактической выручки в каждом конкретном месяце к среднемесячной выручке в рассматриваемом периоде.

Следующим шагом при планировании продаж является определение желаемого роста выручки. За базу принимаются фактические суммы выручки по магазинам предыдущего периода. Задается планируемый рост продаж в следующем (плановом) году с учетом завоза новых групп товаров в процентах по отношению к предыдущему году. Учитывая все перечисленные параметры, составляется план продаж по месяцам по каждому магазину.

План продаж является основой для формирования доходной части бюджета продаж. Расходной частью бюджета продаж являются коммерческие расходы, непосредственно вытекающие из доходной части бюджета, следовательно, необходимо сопоставить планируемые доходы и расходы, которые необходимо совершить для достижения планируемых показателей доходов. Учитывая критерий простоты составления бюджетов на малых предприятиях, выделение отдельного бюджета коммерческих расходов нецелесообразно, т.к. это влечет за собой увеличение временных и трудовых затрат. Данные показатели следует рассматривать совместно.

Достаточно важная роль в составлении бюджетов компании отводится процессу закупок, и связано это в основном с тем, что полная себестоимость продукции заключается в основном в стоимости приобретаемых товаров. Поэтому эффективность этого процесса в значительной степени влияет на деятельность всей компании. Снижение себестоимости закупок всего на один процент может привести к сильному изменению прибыли. Правильная работа с остатками на складах (недопущение затоваривания) позволяет сократить расходы на хранение и ускорять оборачиваемость денежных средств, замороженных в запасах. Учитывая резкую сезонность реализации строительных и отделочных материалов, магазины должны быть полностью подготовлены к началу сезона и произвести закупки товаров в необходимом количестве заранее, чтобы избежать дефицита предложения. Графически это можно изобразить следующим образом (Рис. 3).

На малых предприятиях торговой сферы бизнес-процесс «Снабжение» входит в компетенцию отдела закупок. Управление данным видом процесса подразумевает непосредственно закупки товаров, а также транспортировку, складирование, сбыт.

С помощью бюджета закупок контролируется самая существенная часть затрат – на закупку продукции, товаров. Данный вид бюджета позволяет управлять, во-первых, суммой активов в складских запасах, во-вторых, объемом закупок, в-третьих, закупочными ценами. Поэтому он требует пристального внимания со стороны руководства.

В сводном бюджете закупок малых предприятий отражается информация, которая характеризует эффективность бизнес-процесса закупок товаров, предназначенных для реализации. Данная информация разбита по периодам, в приведенном примере – по месяцам, и содержит такие показатели, как:

- объемы закупок по магазинам;

- расходы, связанные с осуществлением процесса закупок:
 - транспортные расходы;
 - командировочные расходы;
 - прочие расходы (телефон, интернет, канцтовары и пр.);
- объем складских запасов товаров;
- размер кредиторской задолженности.

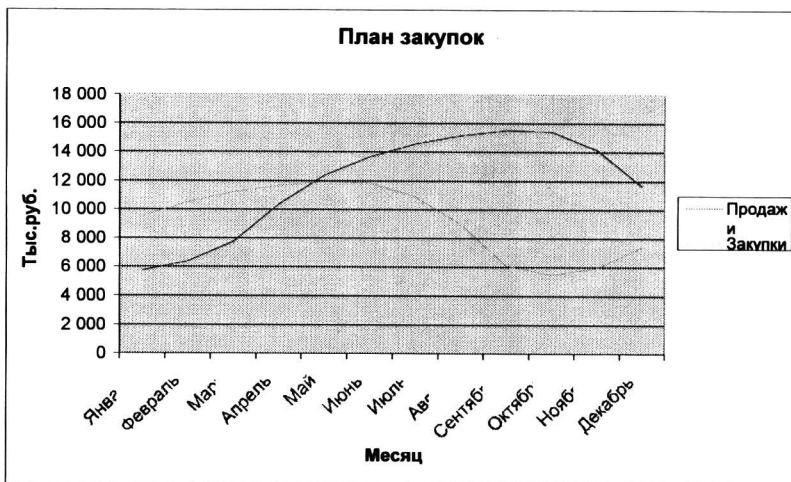


Рис. 3. План закупок малого торгового предприятия с ярко выраженной сезонностью продаж

Таким образом, данная структура финансовых планов (бюджетов) на основе выделения бизнес-процессов:

- во-первых, четко проясняет взаимоотношения всех заинтересованных в данном бизнесе сторон;
- во-вторых, делает явными соответствующие финансовые потоки;
- в-третьих, можно непосредственно определить прибыль, которую приносят активы, а также отдачу от вложений в активы.

Учитывая специфику малых предприятий, определяемую организационными и отраслевыми особенностями, управление инвестиционной деятельностью в компании имеет достаточно важное значение, и на каждом из этапов обладает своими особенностями. В диссертационном исследовании предлагается технология составления бюджетов инвестиций, осуществляемых малыми предприятиями.

Бюджеты стратегических и текущих инвестиций отражают затраты, осуществляемые с целью получения доходов в будущем. Характерным отличием указанных бюджетов является период времени, за который осуществляются данные вложения. Следовательно, инвестиционные бюджеты определяются не только задачами краткосрочного бюджетного периода (оперативные бюджеты до одного года), но и более долгосрочной перспективой от одного до трех лет.

На старте бизнеса предприниматель рассчитывает соотношение собственных и привлеченных (если есть) средств с размером бизнеса. Просчитывается воз-

возврата кредита. Многие инвестиционные решения принимаются по принципу «лишь бы хватило денег». Для того, чтобы предпринимателю запустить его бизнес, необходимо проделать ряд процедур: осуществить сбор затрат, спланировать доход в денежном выражении и сумму маржи.

Затраты в общем случае необходимо постоянно учитывать и оценивать. Под затратами, осуществляемыми на старте бизнеса будем понимать следующие:

1. Расходы на создание торгового места;
2. Первоначальный объем закупки товара;
3. Транспортировка;
4. Обязательные платежи (в бюджет, внебюджетные фонды, аренда, зарплата работникам и пр.).

Процедура составления инвестиционного бюджета старта бизнеса позволяет:

- правильно определить затраты, производимые на старте бизнеса, а также осуществить их сбор;
- более точно спланировать доход и сумму маржи;
- верно рассчитать первоначальный объем закупок, на основании предложенных правил и условий, следуя которым можно избежать банкротства на начальном этапе развития предприятия.

Разработка инвестиционного бюджета для работающего бизнеса. Данная процедура позволяет выявить наиболее критичные позиции с точки зрения безопасности: например, если предприниматель занимается торговлей, важно иметь площади в собственности; если грузоперевозками, важно иметь свою грузовую автомашину и т.д. После определения важности этих пунктов, происходит сопоставление дохода и возможности получения кредита на покупку перечисленных активов.

В целом, малое предприятие может составлять различные варианты инвестиционных проектов и бюджетов, каждый из которых по усмотрению может дополняться своими наборами показателей, которые компания хотела бы видеть.

3. Совершенствование оперативного финансового планирования на базе бюджетирования.

Одной из основных функций оперативного финансового планирования на базе бюджетирования является составление детализированного плана деятельности фирмы. С помощью этой функции достигается координация действий компании по достижению поставленных ею целей. Однако ценность планирования как такового ограничена. Для того чтобы система оперативного финансового планирования успешно функционировала, необходимо отслеживать уровень выполнения или невыполнения плана, а также дать рекомендации, что следует сделать для их выполнения. Другими словами, система планирования должна предусматривать выполнение функции контроля. Отправным пунктом в любой системе контроля выступает сравнение плановых и фактических расходов и доходов. Отметим, что контроль, при этом, не может осуществляться без наличия плановых показателей, а также системы целеполагания. При этом необходимо оценивать степень выполнения планов, иначе сводятся не все достоинства системы планирования.

Для определения слабых сторон хозяйственной деятельности необходима система контроля, позволяющая оперативно анализировать возникшие отклонения, давая тем самым возможность более эффективно управлять затратами. Таким требованиям в современных условиях отвечает система контроля, основанная на использовании нормативного метода учета затрат.

Нормативы издержек – это заранее определенные на будущий период расходы на соответствующий вид деятельности, соотнесенные к единице продаж, определяемые из статистики прошлых периодов, с учетом условий, которые прогнозируются на будущее. Примерами таких расходов могут служить общехозяйственные расходы, а именно арендные платежи, а также амортизационные отчисления, постоянные части заработных плат сотрудников и т.д.

Для того чтобы понять, почему по той или иной статье расходов выявлены отклонения от плановых величин, необходимо понимать, как возникают данные издержки. Если анализ затрат позволяет определить значительные и возросшие затраты, то причина возникновения расходов заключается в носителе издержек. Классификация носителей издержек поможет определить план мероприятий по их сокращению.

Учитывая, что функционирование системы оперативного финансового планирования и контроля в исследуемой фирме определяется выделением основных бизнес-процессов, то процедуры финансового контроля предлагается строить таким образом, чтобы управление затратами осуществлялось концентрированием внимания на наиболее важных или требующих особого внимания видах деятельности.

В диссертации предложен перечень нормативов и показателей деятельности малой фирмы, которые относятся к указанным ключевым бизнес-процессам компании (Таблица 1).

С помощью учета отклонений от норм, субъект управления получает оперативную информацию о неблагоприятных ситуациях и признаках в снабжении товарами, их виновниках и о размерах потерь, связанных с допущенными отклонениями, о нарушении техники продаж и т.д.

Текущий контроль и анализ отклонений позволяют своевременно «перестроить» систему управления продажами и закупками: появляется возможность в любой момент воздействовать на протекающие бизнес-процессы, не дожидаясь окончания периода, на который были разработаны цели и критерии, отражающие их. В случае если суммы отклонений значительны, то возникает необходимость в изучении факторов и причин, вызвавших отклонения, и принятия на его основе соответствующих мер со стороны руководства малого предприятия. В качестве инструментария такого исследования могут быть использованы приемы управленческого учета и экономического анализа, основанные на применении элементов нормативного метода учета затрат и показателей.

Однако имеются и трудности в использовании установленных нормативов. В силу сезонности продаж на малых предприятиях торговой сферы составление нормативной базы имеет следующие сложности, а именно:

- анализ статистики прошлых лет помесечно, это означает, что для каждого месяца будет свой норматив расхода;

- внедрение новых систем оплаты труда сотрудникам – на это может уйти до одного года, следовательно, нормативное значение будет неоднократно пересматриваться;

- появление новых групп товаров, по которым будет рассчитываться свой показатель отношения реализованной наценки к складскому запасу и пр.

Таблица 1

Нормативы	Значение показателя
Нормативы бизнес-процесса «Управление»	
Рентабельность (Чистая прибыль/Выручка)	12%
Займы (доля займов в доходе)	Не более 30%
Рост продаж к прошлому году	20%
Переменные затраты в выручке (в процентах)	80%
Постоянные затраты в выручке (в процентах)	20%
Нормативы бизнес-процесса «Продажи»	
Объем продаж	Устанавливается ежемесячный план
Ассортимент, наличие товара (неудовлетворенный спрос)	70% от плана
Бонусы покупателям (от суммы закупки покупателем свыше 3000 руб.)	3%
Бесплатная доставка товара (процент от суммы закупки покупателем)	3,5%
Нормативы бизнес-процесса «Закупка товара»	
Суммарные транспортные расходы (в процентах от выручки)	2,39% (в среднем по году).
Реализованная наценка (маржа)	75% от плана
Оборачиваемость запасов товаров	Зависит от группы товара и месяца
Ассортимент, наличие товара (неудовлетворенный спрос)	70% от плана
Брак, недопоставки	70% от плана

Не смотря на это, эффективная разработка информации об отклонениях от принятых нормативов и своевременное ее предоставление для использования в оперативном управлении позволят реализовать преимущества системы нормативного учета и контроля затрат и соответствующих показателей, обеспечивающей действенный оперативный контроль за формированием оперативных финансовых бюджетов.

III. Публикации по теме диссертации

1. Кулебакина Л.Е. Особенности развития системы внутрифирменного финансового планирования в России // Аудит и финансовый анализ. – №6. – 2010 г. – 0,58 п.л.
2. Кулебакина Л.Е., Бочаров В.В. Практика оперативного финансового планирования на малых предприятиях Орловской области // Аудит и финансовый анализ. – №4. – 2011 г. – 0,87 п.л. (авт. 0,61 п.л.)
3. Кулебакина Л.Е., Клушин С.А. Хозяйственный расчет или бюджетирование? // Место и роль России в Мировом хозяйстве: Сборник ста-

- тей III международной научно-практической конференции (27-29.11.2008). Ч. II. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 0,1 п.л. (авт. 0,07 п.л.)
4. Кулебакина Л.Е., Воронин В.П. От управленческого учета к системе бюджетирования на малых предприятиях // Научное издание: Материалы XLVII отчетной научной конференции за 2008 год. Ч.3. – Воронеж, 2009. – 0,05 п.л. (авт. 0,04)
 5. Кулебакина Л.Е. Теоретические аспекты бюджетирования на малом предприятии // Проблемы социального обновления России в исследованиях молодых ученых: Материалы выступлений на аспирантских чтениях 18 апреля 2009 года / Под ред. к.ф.н., доцента Л.В. Прохоровой. – М.: Издательство Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, 2009. – 0,4 п.л.
 6. Кулебакина Л.Е. С каких показателей эффективности малого бизнеса проще начинать финансовый анализ? // Перспективы развития северных территорий России: социально-экономический аспект: Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции. – СПб.: ГПА, 2011. – 0,25 с.
 7. Кулебакина Л.Е. Оперативное финансовое планирование как необходимое условие устойчивого функционирования малых предприятий // Проблемы и перспективы устойчивого развития российских предприятий: Материалы интерактивной научно-практической конференции ГПА 15 ноября 2011 года. Вып. 1. / Под ред. профессора Григорьевой И.В. – СПб.: ГПА, 2011. – 0,08 п.л.
 8. Кулебакина Л.Е. Принципы, обуславливающие специфику оперативного финансового планирования на малых предприятиях // Проблемы и перспективы устойчивого развития российских предприятий: Материалы интерактивной научно-практической конференции ГПА 15 ноября 2011 года. Вып. 1. / Под ред. профессора Григорьевой И.В. – СПб.: ГПА, 2011. – 0,07 п.л.
 9. Кулебакина Л.Е. Определение целей малого предприятия // Вестник Государственной полярной академии. - №2 (13). – 2011 г. – 0,18 п.л.
 10. Кулебакина Л.Е. Анализ современных моделей управленческого учета за рубежом // Вестник Государственной полярной академии. - №2 (13). – 2011 г. – 0,18 п.л.

10 ~

Подписано в печать 15.11.2011 Формат 60х90/16
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 1,25
Тираж 100 экз. Заказ 560

Отпечатано в типографии «Адмирал»
199048, Санкт-Петербург, В.О., 6-я линия, д. 59 корпус 1, оф. 40